ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

SOMMAIRE

DU PLAN D'ENTREPRISE

2014 – 2018

Approuvé par le conseil d'administration

le 3 octobre 2013

Comprend :

Budget d'exploitation 2014

Budget d'immobilisations 2014

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2014 – 2018

RÉSUMÉ

Les objectifs corporatifs de l'Administration se résument ainsi :

- dispenser, dans la région dont elle est chargée, tous les services de pilotage et les services connexes de façon économique, fiable et sécuritaire;

- promouvoir l'utilisation efficace de ses installations, de son équipement et de son expertise en affectant ces ressources de façon productive aux domaines et aux régions géographiques qu'elle juge appropriés, et ce, à des fins de sécurité pour la navigation;

- fournir les services énumérés ci-dessus dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre et à maintenir l'autonomie financière, tout en assurant le meilleur coût possible aux usagers;

- adopter une attitude positive envers les politiques environnementales, sociales et économiques établies par le gouvernement.

Ces objectifs ont été établis dans la *Loi sur le pilotage* de 1972, et récemment adoptés de nouveau par le conseil d'administration lors de sa dernière réunion de planification stratégique tenue en juin 2013.

L'Administration de pilotage des Grands Lacs continue d'exercer ses activités dans un contexte économique imprévisible, qui fait que les prévisions et procédures budgétaires sont compliquées et difficiles à réaliser.

La dernière récession, survenue en 2008 et 2009, a eu des effets dévastateurs sur le trafic maritime dans la région des Grands Lacs, soit une baisse de volume de plus de 40%. La reprise a été plus lente que prévu; en fait, c'est une des plus lentes reprises jamais connues suite à une récession. Le volume de trafic en 2013 est à peu près le même qu'en 2012 et on s'attend à ce que celui de 2014 suive la tendance des trois dernières années.

L'Administration a réagi à la récession en réduisant ses frais d'exploitation de plus de 15% en 2009. Ces réductions ont été réalisées en réduisant le nombre d'employés, de même que les frais administratifs et autres dépenses de fonctionnement. L'Administration n'a pu réaliser les mesures de réduction des coûts contenues dans le budget 2012 du gouvernement du Canada car elle avait déjà réduit ses dépenses discrétionnaires et ses frais d'exploitation en 2009. L'Administration continue d'examiner toutes ses dépenses et de réduire ou d'éliminer les dépenses dont l'annulation ne réduit pas le facteur de sécurité dans la fourniture de services de pilotage.

L'Administration a été en mesure de réduire son déficit accumulé au cours des quatre dernières années, de 5,5 millions de dollars qu'il était en 2009, on prévoit qu'il sera de l'ordre de 1,8 million à la fin de 2013 et qu'il sera complètement éliminé au plus tard en 2015.

Le trafic sur les Grands Lacs continue de reposer principalement sur l'importation d'acier vers les aciéries canadiennes et américaines et sur les cargaisons lourdes spéciales comme les composants d'éoliennes et l'équipement destiné au développement des sables bitumineux d'Alberta. Ces importations coïncident avec les exportations de céréales canadiennes et américaines et celles plus récentes de minerai de fer depuis les Grands Lacs à destination de la Chine. L'abolition en août 2012 du monopole de la Commission canadienne du blé et ses répercussions sur le commerce dans la région des Grands Lacs font toujours l'objet d'études et le résultat final n'est pas encore connu.

Le plan d'entreprise 2014–2018 est préparé dans un environnement économique très délicat, malgré les indicateurs économiques qui montrent depuis peu des améliorations en Amérique du Nord et en Europe. Les répercussions de l'amélioration de l'économie nord-américaine sur la demande de services de pilotage sur les Grands Lacs ne peuvent être mesurées avec précision mais l'Administration est d'avis que le nombre d'assignations de pilotage tendra à augmenter avec l'amélioration des conditions économiques. L'Administration ne reçoit pas de crédits parlementaires du gouvernement fédéral mais elle a adhéré à l'esprit et à l'intention des mesures de réduction des coûts mises de l'avant par le Gouvernement. Vu les coûts et les impacts importants des incidents maritimes dans les circonscriptions canadiennes et américaines, l'Administration s'est assurée que la réduction de ses dépenses ne se ferait pas au détriment de la sécurité dans les services qu'elle dispense aux navires des Grands Lacs.

L'Administration a publié une augmentation tarifaire générale de 2,5 % pour 2014 afin de faire face à l'accroissement des coûts associé à l'inflation. Un droit supplémentaire temporaire de 12 % sera appliqué en 2014 et l'Administration entend maintenir un droit supplémentaire jusqu'à ce que son déficit accumulé soit éliminé.

Les conventions collectives des quatre groupes de pilotes ont été renouvelées jusqu'en 2017 avec des augmentations salariales annuelles moyennes de 2,5 % sur la durée des conventions. L'Administration profite ainsi de prévisions exactes au chapitre des dépenses salariales, qui constituent 70 % de ses frais fixes.

On prévoit que le nombre d'employés restera à peu près le même au cours de la période de planification de cinq ans, compte tenu que le volume de trafic ne devrait pas changer. Si le trafic venait à augmenter au point de nécessiter plus de pilotes, l'Administration a suffisamment de candidats qualifiés sur ses listes d'admissibilité pour faire face à la demande dans toutes ses circonscriptions de pilotage.

MANDAT

Les buts de l'Administration sont d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer un service de pilotage sûr et efficace dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. La *Loi sur le pilotage* prescrit que les tarifs doivent être justes, raisonnables et suffisants de manière à permettre à

l'Administration, avec tout revenu provenant d'autres sources, d'assurer son autonomie financière.

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

CONSTITUTION

L'Administration de pilotage des Grands Lacs limitée a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, constituée en société à responsabilité limitée en mai 1972 et maintenue en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Jusqu'au 1er octobre 1998, elle exerçait ses activités sous le nom d'*Administration de pilotage des Grands Lacs limitée*. Conformément à la *Loi maritime du Canada* qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998, elle a acquis le nom d'*Administration de pilotage des Grands Lacs* et est réputée avoir été établie en vertu du paragraphe 3(1) de la *Loi sur le pilotage*. L'Administration est une société d'État et est désignée à l'annexe III, première partie, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le 1er octobre 1998, l'Administration a cessé d'être une filiale de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent et a abandonné sa charte en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.

POUVOIRS

Pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a pris des règlements, qui sont approuvés par décret en vertu de la *Loi sur le pilotage*, concernant :

1. l'établissement de zones de pilotage obligatoire;
2. la prescription des navires ou des catégories de navires soumis au pilotage obligatoire;
3. la prescription des catégories de brevets de pilote et de certificats de pilotage qui peuvent être délivrés;
4. la prescription des tarifs des droits à verser à l'Administration pour les services de pilotage.

En vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration est aussi investie des pouvoirs suivants :

1. embaucher au besoin des cadres et des employés, y compris des pilotes brevetés;
2. conclure des contrats avec une personne morale pour les services de pilotes brevetés;
3. établir des règlements concernant la gestion de ses affaires internes;
4. acheter, prendre à bail ou acquérir par d'autres moyens des terrains, des bâtiments, des bateaux-pilotes et d'autres biens, au besoin, et disposer de ces biens acquis;

5. contracter des emprunts pour acquitter ses dépenses;

6. sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, placer des fonds dont elle n'a pas un besoin immédiat en obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada ou en bons du trésor provinciaux garantis par les gouvernements provinciaux.

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

L'Administration exploite, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime dans toutes les eaux canadiennes des provinces d'Ontario, du Manitoba et de Québec au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert.

Pour assurer ce service, l'Administration affecte des pilotes aux navires qui entrent dans cette région et qui sont soumis au pilotage obligatoire. Le travail est effectué par des pilotes embauchés par l'Administration, à l'aide de bateaux-pilotes obtenus par contrat et de services de répartition, ces deux interventions étant contrôlées depuis le siège social à Cornwall.

L'Administration doit coordonner ses efforts et ses activités avec d'autres organismes, dont la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent et la *United States Seaway Development Corporation*, qui assurent le fonctionnement des écluses et le maintien des systèmes de contrôle de la navigation dans la région; la Garde côtière canadienne, qui fournit des aides à la navigation; et la Garde côtière des États-Unis, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales.

La région de pilotage des Grands Lacs comprend :

- la circonscription de Cornwall;
- la circonscription internationale n° 1;
- le lac Ontario;
- la circonscription internationale n° 2 (y compris le canal Welland);
- la circonscription internationale n° 3 (y compris les lacs Huron, Michigan et Supérieur);
- le port de Churchill, au Manitoba.

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La vision de l'Administration de pilotage des Grands Lacs en matière de gouvernance d'entreprise est entièrement conforme à la philosophie et aux objectifs du ministère des Finances et des lignes directrices du Conseil du Trésor visant les sociétés d'État.

Rôle du président

Sur la recommandation du ministre des Transports, le président est nommé par le Gouverneur en conseil. Il assure la présidence de toutes les réunions du conseil d'administration, fournit un leadership et offre des conseils au directeur général de l'Administration et, au nom de la direction, conseille le ministre des Transports sur toutes les questions liées à l'Administration et au pilotage sur les Grands Lacs.

Rôle du conseil d'administration

La gouvernance d'entreprise à l'Administration relève du conseil d'administration. Le rôle du conseil est de diriger et de superviser les affaires de l'entité au nom du gouvernement du Canada, qui d'ailleurs procède à la nomination des membres.

Rôle du directeur général

Un directeur général est nommé par les membres du conseil d'administration conformément à l'article 13. (1.1) de la *Loi sur le pilotage*. Sa rémunération est cependant fixée par décret du Gouverneur en conseil. Le directeur général est chargé de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de l'Administration. Le directeur général relève du président et des membres du conseil d'administration.

Rôle du comité de vérification

Le comité de vérification est un comité principal du conseil de l'Administration; il représente l'engin de l'Administration puisqu'il améliore la qualité de l'information financière, assure que les principaux risques sont identifiés et gérés, permet aux membres de la direction de faire valoir leur jugement personnel, crée un climat de discipline et de contrôle qui réduit les possibilités de fraude et augmente la confiance des intervenants dans la crédibilité et l'objectivité du rendement corporatif. Il est composé de trois membres du conseil d'administration.

Le comité a l'autorisation d'enquêter sur n'importe quelle activité de l'Administration. Il assure la surveillance financière et la surveillance des livres et dossiers ainsi que des systèmes et pratiques de contrôle généraux, de gestion et d'information.

Rôle du comité de régie et des ressources humaines

Le comité de régie et des ressources humaines a été créé en 2013 pour s'occuper des questions de gouvernance au sein de l'Administration. Il est composé de trois membres du conseil et le vice-président du conseil d'administration en assure la présidence. L'objectif de ce comité est d'appuyer le conseil et de lui servir de ressource en matière de gouvernance et de ressources humaines.

Le mandat du comité consiste à examiner et mettre à jour le plan de succession de l'Administration, les nominations et renouvellements de mandat des membres du conseil, de même que les règlements et directives de l'Administration.

ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Le conseil d'administration et le personnel cadre de l'Administration ont tenu une réunion de planification stratégique de deux jours à Collingwood (Ontario) en juin 2013 afin d'établir un plan stratégique. L'Administration a adopté l'approche de gestion du risque d'entreprise dans le cadre de sa planification stratégique et a recensé les risques identifiés dans le tableau ci-dessous. Le conseil examine tous les trois mois le système de gestion du risque d'entreprise et suit de près

l'évolution de son profil de risque de même que les mesures d'atténuation prises pour faire face à chacun des risques.

Tableau des risques

Priorité	Identification du risque	Niveau de risque	Probabilité	Répercussions
1	Stabilité financière	TRÈS ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉE	EXTRÊMES
2	Planification de la relève de pilotes	TRÈS ÉLEVÉ	EXTRÊME	MOYENNES
3	Relève du personnel cadre (5 ans)	TRÈS ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉE	ÉLEVÉES
4	Responsabilité criminelle	MOYEN	FAIBLE	MOYENNES
5	Compétence des équipages	ÉLEVÉ	EXTRÊME	ÉLEVÉES
6	Questions liées à l'environnement	MOYEN	MOYENNE	MOYENNES
7	Relations avec le personnel et les intervenants	ÉLEVÉ	MOYENNE	TRÈS ÉLEVÉES
8	Transport des pilotes vers les navires	MOYEN	MOYENNE	ÉLEVÉES
9	Technologie	MOYEN	MOYENNE	MOYENNES
10	Gouvernance	FAIBLE	MOYENNE	ÉLEVÉES
11	Entrée en vigueur des certificats de pilotage	MOYEN	TRÈS ÉLEVÉE	MOYENNES

BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATIONS

REVENUS, TRAFIC ET TARIFS

L'Administration œuvre dans un environnement où les facteurs décrits plus haut peuvent avoir une influence significative sur ses activités. Ces facteurs, séparés ou conjugués, ne peuvent être prévus avec exactitude, obligeant l'Administration à attendre pour connaître les conséquences d'un changement dans l'environnement commercial. L'industrie et les usagers ont indiqué qu'ils consentent à des hausses tarifaires pour permettre à l'Administration d'éliminer son déficit accumulé et qu'à cette fin ils sont prêts à accepter certains retards. Une faible hausse de la demande, de l'ordre de 1 %, peut accroître les retards de façon significative et entraîner des frais considérables pour les usagers.

L'Administration prévoit des taux d'inflation de 1,75% en 2013, 2% en 2014 et 2% pendant le reste de la période de planification et des taux d'intérêt stables par rapport à 2013 pendant cette même période. Le taux d'intérêt entre en ligne de compte dans le plan d'entreprise de l'Administration car cette dernière a recours à une marge de crédit portant des frais d'intérêt; ceux-ci sont inscrits à la rubrique des dépenses de l'état des résultats et résultat étendu, alors que les revenus d'intérêts sont inscrits à la rubrique des revenus de ce même tableau.

En 2013, l'Administration a réalisé le même exercice qu'en 2008, soit un examen de ses six circonscriptions (centres de coûts) et a proposé des modifications tarifaires visant à garantir que tous les centres de coûts soient viables sur le plan financier et que l'inter financement des circonscriptions soit éliminé. Par suite de cet exercice, l'Administration a appliqué une hausse tarifaire sur deux ans, soit une hausse générale de 2,5% en 2013 de même qu'en 2014. Ces hausses sont applicables à tous les droits de pilotage dans les six circonscriptions. Les augmentations en 2013 se veulent une continuité de l'effort réalisé pour éliminer l'inter financement entre les circonscriptions.

Ajustement tarifaires et surcharge tarifaire temporaire pendant la période de plannification

	RÉEL 2011	RÉEL 2012	RÉEL 2013	BUDGET 2014
Ajustement tarifaire régulière	3.0%	2.0%	2.5%	2.5%
Surcharge tarifaire temporaire	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%
(Diminution dans la surcharge tarifaire temporaire de 15% en 2010 à 12% en 2011)				
Impact net	0.0%	2.0%	2.5%	2.5%

En outre, l'Administration doit tenir compte des conventions collectives, des contrats de service et des baux durant la période de planification, tel qu'expliqué dans la présente partie.

CONVENTIONS COLLECTIVES, CONTRATS DE SERVICE ET BAIL

L'Administration a conclu cinq conventions collectives dont quatre avec les corporations de pilotes et une avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), qui représente son personnel de bureau et ses répartiteurs. Les quatre conventions collectives avec les corporations de pilotes ont été renouvelées jusqu'au 31 mars 2017 alors que la convention avec l'AFPC a été renouvelée jusqu'au 30 juin 2016.

L'Administration a conclu récemment une entente de cinq ans avec les pilotes selon laquelle ceux-ci renoncent à faire la grève ou à refuser de fournir des services. Cette entente en est vigueur jusqu'au 31 mars 2017.

L'Administration ne possède pas de bateaux-pilotes mais passe des contrats pour les services de bateaux-pilotes à Port Weller et à Port Colborne. Les contrats actuels sont en vigueur jusqu'à la fin de la saison de navigation 2014.

Le contrat pour les services de transport terrestre des pilotes entre Saint-Lambert et Beauharnois (Québec), et Cornwall (Ontario) prendra fin le 31 décembre 2013. Le contrat pour les services de transport terrestre des pilotes entre Cornwall (Ontario), l'écluse Snell (États-Unis), Saint-Lambert (Québec) et Cap Vincent (New York) prendra fin le 31 décembre 2014. Celui pour le transport terrestre des pilotes dans le secteur du canal Welland prendra fin le 31 décembre 2014.

L'Administration loue des locaux pour les bureaux de son siège social. Ces locaux sont assujettis à un bail de cinq ans qui expirera le 31 janvier 2014. Des négociations sont actuellement en cours dans le but de renouveler le bail pour une période de 10 ans. Le nouveau bail prévoit une diminution le 1er février 2014 et des augmentations annuelles selon l'indice canadien des prix à la consommation en 2015 et au cours des années ultérieures. Le propriétaire est la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent.

ÉTAT DES RÉSULTATS ET RÉSULTAT ÉTENDU

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2010	RÉEL 2011	RÉEL 2012	PRÉVISION 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018
PRODUITS									
DROITS DE PILOTAGE	17 076 $	17 097 $	17 924 $	17 604 $	18 037 $	18 533 $	19 043 $	19 424 $	19 812 $
SURCHARGE TEMPORAIRE	2 561	2 051	2 151	2 104	2 164	1 714	1 238	874	495
PLACEMENTS	1	23	8	15	20	25	28	31	35
DIVERS	257	257	241	280	235	235	235	235	235
TOTAL	19 895 $	19 428 $	20 324 $	20 003 $	20 456 $	20 507 $	20 544 $	20 564 $	20 577 $
CHARGES									
SALAIRES - PILOTES	7 157 $	7 932 $	8 343 $	8 281 $	8 143 $	8 367 $	8 597 $	8 769 $	8 944 $
SALAIRES - SURTEMPS	2 065	1 586	1 576	1 600	1 568	1 611	1 655	1 689	1 722
SALAIRES - PRODUCTIVITÉ	1 301	1 749	1 780	1 691	1 753	1 750	1 798	1 834	1 871
AVANTAGES SOCIAUX - PILOTES	1 883	1 831	1 876	1 876	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900
SALAIRES - EXPLOITATION	765	858	879	855	871	895	920	938	957
AVANTAGES SOCIAUX - EXPLOITATION	205	215	221	221	221	221	221	221	221
FRAIS DE DÉPLACEMENT	1 088	1 287	1 357	1 325	1 358	1 395	1 433	1 462	1 491
BATEAUX-PILOTES	815	951	815	800	816	832	849	866	883
TRANSPORT TERRESTRE	457	466	480	460	469	478	488	498	508
ORDINATEUR PORTABLE ET LOGICIEL DE NAVIGATION	105	111	-	-	-	-	-	-	-
ORDINATEURS PORTABLES DE PILOTES - AMORT	-	-	172	207	207	207	207	-	-
ORDINATEURS PORTABLES DE PILOTES - ENTRETIEN	-	-	89	100	100	100	100	100	100
PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI	384	284	264	141	128	129	121	95	91
COMMUNICATIONS	38	37	40	40	40	40	40	40	40
SERVICES DE RÉPARTITION	51	47	48	50	50	50	50	50	50
SERVICES PUBLICS, FOURNITURES ET LOYER	185	211	286	170	170	170	170	170	170
FORMATION - PILOTE	77	85	126	64	100	125	125	125	125
TOTAL	16 556 $	17 649 $	18 352 $	17 781 $	17 894 $	18 270 $	18 674 $	18 756 $	19 073 $
MARGE D'EXPLOITATION	3 339 $	1 779 $	1 972 $	2 222 $	2 562 $	2 237 $	1 870 $	1 808 $	1 504 $
DÉPENSES ADMINISTRATIVES									
SALAIRES	591 $	672 $	641 $	701 $	736 $	700 $	720 $	734 $	748 $
AVANTAGES SOCIAUX	159	168	161	161	161	161	161	161	161
SERVICES PUBLICS ET LOYER	75	101	108	108	90	92	94	96	98
JETONS DE PRÉSENCE	60	57	56	56	60	60	60	60	60
FRAIS DE DÉPLACEMENT - CONSEIL	49	69	52	55	55	55	55	55	55
FRAIS DE DÉPLACEMENT - ADMINISTRATION	57	76	65	70	90	70	90	70	90
COMMUNICATIONS	15	16	15	15	15	15	15	15	15
PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI	90	15	33	32	-	-	-	-	-
SERVICES PROFESSIONNELS	98	70	76	140	140	140	140	140	140
FORMATION - ADMINISTRATION	5	8	21	4	15	15	15	15	15
AMORTISSEMENT	49	38	36	27	50	73	73	70	64
MAUVAISES CRÉANCES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FRAIS D'INTÉRÊT	78	21	45	12	5	2	-	-	-
	1 326	1 311	1 309	1 381	1 417	1 383	1 423	1 416	1 446
RÉSULTAT NET OPÉRATIONEL	2 013 $	468 $	663 $	841 $	1 145 $	854 $	447 $	392 $	58 $
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL:									
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	-	186	(287)	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCISE	2 013 $	654 $	376 $	841 $	1 145 $	854 $	447 $	392 $	58 $
NOMBRE DE PILOTES	56,5	56,5	56	55	53	53	53	53	53
PILOTES EFFECTIFS	54	56,5	56	55	53	53	53	53	53
AJUSTEMENTS TARIFAIRES	3,0%	3,0%	2,0%	2,5%	2,50%	2,75%	2,75%	2,0%	2,0%
SURCHARGE TEMPORAIRE	15,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12%	9,25%	6,50%	4,50%	2,50%
TAUX D'INFLATION	1,1%	1,9%	2,8%	1,8%	2,1%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
AUGMENTATIONS SALARIALES	1.5% to 3%	1.5% to 3%	3,00%	1,5%	2,5%	2,75%	2,75%	2,0%	2,0%
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE TRAFFIC	38%	6%	-0,5%	-4,1%	0%	0%	0%	0%	0%
AFFECTATIONS DE PILOTGE	6 059	6 389	6 358	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100
DURÉE DES AFFECTATIONS (EN HEURES)	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2
AFFECTATIONS PAR PILOTE	112,2	113,1	113,5	110,9	115,1	115,1	115,1	115,1	115,1
COÛT DE PILOTAGE PAR AFFECTATION	2 951 $	2 968 $	3 092 $	3 141 $	3 166 $	3 222 $	3 295 $	3 307 $	3 364 $

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2012	PRÉVISION 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018
ACTIF							
À COURT TERME							
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	586 $	285 $	334 $	407 $	665 $	797 $	844 $
PLACEMENTS	2 703	3 800	4 800	5 600	5 900	6 000	5 900
CRÉANCES ET PRÉPAYÉS	2 919	2 920	2 996	3 060	3 115	3 175	3 270
	6 188	7 005	8 129	9 067	9 680	9 972	10 014
À LONG TERME							
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	653	489	326	166	9	-	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	273	219	249	254	151	110	68
	926	708	575	420	160	110	68
TOTAL DE L'ACTIF	7 114 $	7 713 $	8 704 $	9 477 $	9 840 $	10 082 $	10 082 $
PASSIF							
À COURT TERME							
DETTE BANCAIRE ET DÉCOUVERT BANCAIRES	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
COMPTES CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER	6 022	5 860	6 005	6 170	6 340	6 470	6 595
À LONG TERME							
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	3 756	3 676	3 377	3 131	2 877	2 597	2 414
TOTAL DU PASSIF	9 778	9 536	9 382	9 301	9 217	9 067	9 009
CAPITAUX PROPRES							
SURPLUS (DÉFICIT) ACCUMULÉ	(2 664)	(1 823)	(678)	176	623	1 015	1 073
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	7 114 $	7 713 $	8 704 $	9 477 $	9 840 $	10 082 $	10 082 $

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2012	PRÉVISION 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	(3 040) $	(2 664) $	(1 823) $	(678) $	176 $	623 $	1 015 $
PROFIT NET POUR L'EXERCICE	376	841	1 145	854	447	392	58
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	(2 664) $	(1 823) $	(678) $	176 $	623 $	1 015 $	1 073 $

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2012	PRÉVISION 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018
ENCAISSE EN PROVENANCE DES (UTILISÉE POUR LES):							
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
SURPLUS (PERTE) NETTE POUR L'EXERCISE	376 $	841 $	1 145 $	854 $	447 $	392 $	58 $
ÉLÉMENTS SANS INCIDENCE SUR L'ENCAISSE							
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	15	(80)	(298)	(246)	(254)	(280)	(195)
AMORTISSEMENT	209	233	257	280	280	70	64
AMORTISSEMENT DE L'ESCOMPTE SUR LES PLACEMENTS	-	-	-	-	-	-	-
GAIN SUR DISPOSITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES	-	-	-	-	-	-	-
VARIATION NETTE DES COMPOSANTES DU FONDS DE ROULEMENT AUTRES QUE L'ENCAISSE	93	(163)	70	110	105	70	30
	693 $	831 $	1 174 $	998 $	578 $	252 $	(33) $
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
ACHAT DES TITRES DE PLACEMENT	(2 703)	(3 800)	(4 900)	(5 600)	(5 900)	(6 000)	(5 900)
DISPOSITION DES PLACEMENTS	2 369	2 703	3 800	4 800	5 600	5 900	6 000
PRODUIT DE DISPOSITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES	-	-	-	-	-	-	-
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS	(1 029)	(15)	(125)	(125)	(20)	(20)	(20)
	(1 363) $	(1 112) $	(1 125) $	(925) $	(320) $	(120) $	80 $
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE L'ENCAISSE	(670)	(281)	49	73	258	132	47
ENCAISSE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	1 236	566	285	334	407	665	797
ENCAISSE À LA FIN DE L'EXERCICE	566 $	285 $	334 $	407 $	665 $	797 $	844 $

ÉTAT DES RESSOURCES EN MAIN-D'OEUVRE

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE
ÉTAT DES RESSOURCES EN MAIN-D'OEUVRE À LA FIN DE L'EXERCICE

	RÉEL 2008	RÉEL 2009	RÉEL 2010	RÉEL 2011	RÉEL 2012	PRÉVISION 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018
ADMINISTRATION											
PRÉSIDENT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CADRES ADMINISTRATIFS	6	5,5	6	6	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
PERSONNEL DE SOUTIEN ADMINISTRATIF	3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
TOTAL	10	9	9	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5
EXPLOITATION											
PILOTES À TEMPS PLEIN	61	53	53	54	54	53	51	51	51	51	51
PILOTES CONTRACTUELS (.5)	3	7	7	5	4	4	4	4	4	4	4
RÉPARTITEURS (Temps plein)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
RÉPARTITEURS (Temps partiel) (.5)	2	1	1	0	1	2	2	2	2	2	2
TOTAL	71,5	65	65	64,5	64,5	64	62	62	62	62	62
RESSOURCES TOTALES EN MAIN-D'OEUVRE	81,5	74,0	74,0	74,0	74,0	73,5	71,5	71,5	71,5	71,5	71,5

NOMBRE TOTAL DE PILOTES À TEMPS PLEIN AU 31 DÉCEMBRE

	2013	2014
CIRCONSCRIPTION DE CORNWALL	18	17
CIRCONSCRIPTION No 1	7	7
LAC ONTARIO	6	6
CIRCONSCRIPTION No 2	19	18
CIRCONSCRIPTION No 3	3	3
	53	51

NOMBRE TOTAL DE PILOTES CONTRACTUELS (.5) AU 31 DÉCEMBRE

CIRCONSCRIPTION DE CORNWALL	2	2
CIRCONSCRIPTION No 1	-	-
LAC ONTARIO	-	-
CIRCONSCRIPTION No 2	2	2
CIRCONSCRIPTION No 3	-	-
CHURCHILL	-	-
	4	4
NOMBRE TOTAL DE PILOTES	55,0	53,0

ÉTAT DES IMMOBILISATIONS

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2012	PRÉVISION 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	710 $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	320	15	125	125	20	20	20
	1 030 $	15 $	125 $	125 $	20 $	20 $	20 $

En 2013, l'Administration a dépensé 15 000 $ pour la mise à niveau de son système informatisé de répartition, facturation et créances. En 2014 et 2015, elle prévoit dépenser annuellement 125 000 $ pour la migration de ce système vers un système web. Le système actuel est âgé de sept ans et son entretien cause problème du fait que le logiciel d'exploitation est désuet. Durant la période de planification, elle prévoit dépenser 20 000 $ par année pour améliorer la base de données utilisée pour la formation des pilotes au simulateur de pilotage à Québec et à Owen Sound et/ou pour du matériel informatique et des logiciels de bureau.